

JULEBUGUANLI

俱乐部管理

旅游



邹统钎 主编



南开大学出版社

◆ 邹统钎 主编 ◆

俱 乐 部 管 理

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

俱乐部管理 / 邹统钎主编. —天津: 南开大学出版社,
2008. 4

ISBN 978-7-310-02889-4

I. 俱… II. 邹… III. 俱乐部—管理 IV. G243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 034219 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

787×960 毫米 16 开本 18.375 印张 2 插页 336 千字

定价: 32.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

目 录

第一章 俱乐部发展概述	(1)
第一节 俱乐部历史	(1)
第二节 国内俱乐部的发展情况	(8)
第二章 俱乐部的性质	(13)
第一节 俱乐部的概念及内涵	(13)
第二节 俱乐部组织形式	(27)
第三节 俱乐部类型	(31)
第三章 俱乐部管理模式	(36)
第一节 国外俱乐部管理模式	(36)
第二节 国内俱乐部管理模式	(60)
第四章 俱乐部餐饮管理	(76)
第一节 餐饮管理概述	(76)
第二节 餐饮经营与管理	(79)
第三节 发展趋势	(101)
第五章 俱乐部娱乐管理	(102)
第一节 娱乐管理概述	(102)
第二节 顾客管理与质量管理	(106)
第三节 娱乐活动管理与控制	(111)
第四节 收银管理	(116)
第六章 俱乐部财务管理	(119)
第一节 理财铸造辉煌——AC 米兰足球俱乐部成功之路	(119)
第二节 俱乐部融资	(121)
第三节 俱乐部投资的三角形模型	(128)
第四节 俱乐部收入来源	(140)
第七章 俱乐部资本运营	(142)
第一节 切尔西足球俱乐部：一个资本运营神话的诞生	(142)

第二节 俱乐部资本运营 2×3 理论模型	(146)
第八章 俱乐部设备及风险管理	(167)
第一节 设备管理及设备管理者	(167)
第二节 风险管理概述及风险管理者	(172)
第九章 俱乐部市场营销	(178)
第一节 俱乐部营销活动分析	(178)
第二节 俱乐部营销战略	(192)
第三节 俱乐部营销策略	(199)
第十章 企业俱乐部营销模式	(226)
第一节 企业俱乐部的形成及企业俱乐部营销的界定	(226)
第二节 企业俱乐部营销理论分析	(235)
第三节 企业俱乐部营销运作与管理 4C 模型	(245)
第四节 我国企业俱乐部营销实践 ——以电信行业企业俱乐部为例	(260)
第十一章 俱乐部发展趋势	(270)
第一节 俱乐部发展研究	(270)
第二节 俱乐部管理趋势	(273)
第三节 顶级私人会所	(278)
参考文献	(283)
后 记	(289)

第一章

俱乐部发展概述

学习目的

1. 了解俱乐部发展历史。
2. 掌握俱乐部发展现状。
3. 了解国内俱乐部发展情况。

本章主要介绍俱乐部产生、发展的历史,总结俱乐部产生的背景、原因,并介绍国内俱乐部的发展情况、现状及特征。通过对俱乐部发展历史、现状的总结,归纳俱乐部的特征。

第一节 俱乐部历史

俱乐部是舶来品,中国以前是没有俱乐部的,或者准确地说是没有俱乐部这种提法。因此,探求俱乐部的历史,应该从西方开始。

一、俱乐部起源

尽管俱乐部概念形成已久,但世界上最早的现代俱乐部却难以考证,其中的一种观点是:最早的俱乐部的出现要追溯到几百年前的英格兰,当时有着很多相同社会背景和兴趣爱好的人经常在一起。后来,为了更好地交流和开展活动,这些志趣相投的人慢慢觉得他们应该有一个属于自己的私人聚集场所。1789年前后,一群志同道合的人决定共同买下一家咖啡店,作为他们的聚集场所。为购买该场所并维持场所的设施、环境,每个成员要自愿捐出一部分费用,这便是后来

的会费和年费,每个为此付出费用的人可以在场所里同朋友集会,可以使用这里的设施,他们扮演的就是后来会员的角色,而这个场所和这里的人组成了早期的俱乐部。由此,俱乐部开始发展起来。最初的俱乐部都是非营利性质的,它们都是由会员管理,为保证俱乐部的经营、开支,每个会员都需要支付年费,随着每年支出的涨幅,会费也有了变化。

对于俱乐部的起源,另外一种较为常见的说法是:会员俱乐部文化起源于17世纪的英国,是由当时商业社会发展过程中,同社会层次的人们为创造一种排他性的社交场所发展而来的,是英国上层社会的一种民间社交场所。可以说,在英国社会,一个人拥有多少知名俱乐部的会员资格是他社会地位高低的体现。但是,这种形式更像是一种带有俱乐部性质的集会,或者说是一种广义上的俱乐部,关于这一方面的问题,我们将在第二章进行讨论。

二、俱乐部发展

随着俱乐部理念的流行,很多兴趣相投的团队决定组织他们自己的俱乐部,俱乐部在欧洲大陆、北美流行起来。我们将俱乐部的发展分为四个阶段,即19世纪中期以前,19世纪中期到20世纪20年代,20世纪20年代到80年代,20世纪80年代至今。

(一)俱乐部发展第一阶段(19世纪中期以前):初步发展期

在19世纪中期以前,俱乐部多是一些小型、自发形成、会员自愿加入、具有一定私密性质、不以营利为目的团体。缴纳一定的会费成为会员,会员多是有着相同的爱好或相似的社会地位、背景等。从经济学的角度分析,俱乐部具有排他性和非竞争性。分析俱乐部在发展初期的情况,我们发现这一时期俱乐部具备六大最根本的特征。经过两个多世纪的时间,大多数俱乐部依然保留着这六大特征,它们是:

(1)由具有共同特质的人组成(Similar Characters)

共同特质指的是,不管从哪个方面,俱乐部的会员总有一点是相同的或相似的,比如说社会地位、富有程度、兴趣爱好、职业等。会员的共同特质是俱乐部组建的必要条件,而并非充分条件。俱乐部的成立是“用脚投票”的一种选择。很多会员加入俱乐部就是要证明自己的一种选择,找到一种被接纳、被认同的归属感。

(2)会员制(Membership)

会员制是俱乐部最显著的标志之一。似乎俱乐部给人的印象就是一个会员制组织,会员制意味着共同建设、组织、出资、管理,共同消费、活动。会员制是俱乐部的天然门槛。当然,后来会员制也被普遍用在营销领域,成为一种新型的营

销方式。

(3)自发形成、自愿加入,进入门槛高(Spontaneous and voluntary)

由于早期的俱乐部都不是以营利为目的的,它更多地充当一个交流、增进情感、度过休闲时间的场所,所有会员大都是因为拥有一些共同的目的或想法自愿地加入俱乐部;俱乐部的形成当然是有人提议才会成立,但是整个形成的过程是属于自发性质的。俱乐部的进入门槛相对较高,在申请一些俱乐部的会员时,俱乐部往往会综合考虑申请者的家庭、职业、社会地位、社会背景、收入等。不符合者是很难成为该俱乐部的会员的。

(4)私密性(Private)

私密性是早期俱乐部的一大特征,会员加入俱乐部是一种选择,俱乐部是否接受会员的申请也是一种选择,甚至是一种象征。成为俱乐部会员意味着自己被一个特殊的群体所接受,自己身上所具备的一些东西被其他会员认同,从而产生归属感、信任感。俱乐部的会员都为自己成为俱乐部里的一份子感到骄傲,他们在其他人面前会保守俱乐部一些相关事情的秘密,有的甚至不透露自己的会员身份,但是他们内心的自豪感却被大大地满足了。

(5)非营利性(Nonprofit)

俱乐部从它诞生的那天开始就没有想过要赚钱。似乎会员们更甘于“奉献”,在早期俱乐部的发展过程中,以俱乐部的方式来赚钱似乎是一件被会员、被他人耻笑或不屑的事情。而且,俱乐部的所有权大都归全体会员所有,管理都是由会员完成,这也限制了俱乐部向营利型组织的发展。非营利性的特点随着俱乐部的发展也在逐渐发生改变。

(6)规模很小,多为地区性俱乐部(Small scale)

由于俱乐部私密、会员制、非营利等性质,决定了早期俱乐部的规模是很小的,且多数为地区性的俱乐部,例如一家小镇上的俱乐部,或是一个街区的俱乐部。早期俱乐部的规模不可能很大,一方面是由于经济原因,即没有人来投资,因为俱乐部大都是非营利性质的;另一方面是社会原因造成的,俱乐部规模的增大会失去俱乐部的很多意义,比如私密性的降低、会员的进入门槛降低、会员的归属感下降等。没有人愿意成为一家谁都可以进入并成为会员的俱乐部的会员。

(二)俱乐部发展第二阶段(19世纪中期到20世纪20年代):高速发展期

19世纪中期,由于工业革命的发展、公共假日的推行等原因,推动了俱乐部的建设和发展。这一时期,俱乐部的发展速度很快,尤其是体育俱乐部在欧洲和北美大陆蓬勃发展,它的快速发展也带动了其他类型俱乐部的发展。

1. 发展背景

(1)体育竞技类俱乐部

1850年以后,产业革命的发展、公共假日的推行、火车的出现为资产阶级参与消遣提供了经济、时间、交通等条件。于是,新兴资产阶级在19世纪中叶开始组织各种比赛。很多体育俱乐部在这一时期诞生、成长。如世界上第一个登山协会——伦敦登山俱乐部就是在此背景下由约翰·鲍尔于1857年创办的,澳大利亚于1862年、瑞士和意大利于1866年、德国于1869年也相继成立了登山俱乐部。

殖民地官员和军人基于政治原因或为了消遣,开始参加当地的竞技项目。他们在印度参加草地曲棍球、在北美参加印地安人的长曲棍球比赛。这些运动员随后将这些体育运动引入他们所在国家,并成立了俱乐部。1861年在英国出现了第一个曲棍球俱乐部。此外,在加拿大开始流行板球和橄榄球俱乐部,在澳大利亚成立了游泳、板球、马术俱乐部。

美国竞技运动的繁荣被称为该国“19世纪末世界革命”的最重要标志之一。当时探险热、各校间的竞争和个人主义教育等因素促成了这一切。19世纪后期,大学的田径、棒球等项目的明星受欢迎的程度甚至超过了同类项目的职业运动员。

综上所述,产业革命过程中兴起的资产阶级的生活要求促成了业余体育俱乐部的形成;殖民地的军人出于政治和消遣目的参与当地的竞技运动,促进了体育俱乐部的形成。

(2) 休闲俱乐部

在这一时期,工人运动的积极分子开始鼓吹“自尊”,它改变了工人阶级原有的酗酒、斗殴等坏习惯。19世纪中后期,英国工人开始模仿资产阶级的休闲方式,不仅到原来为富有阶层修建的体育休闲场所锻炼,而且开辟新的休闲方式。

19世纪的工业城市中,机器大工业的负面效应开始显现。工人、小商人、小业主的生活节奏几乎为机器劳动和无休止的竞争所控制,再加上环境恶化、地价飞涨使得游戏场所逐步丧失,绝大部分人被迫中断了原有的运动传统。于是,这时期俱乐部的出现和开展的各种活动开始承担起了社会自我调节的作用。随着科学技术的发展,工程师和技术员、公务人员多了起来,他们找寻工作后能用来娱乐消遣和消除紧张状态的身体活动形式。同时,资产阶级统治集团也逐渐感到:花钱去维护可靠的、受过职业训练的工人比起启用新手去摸索要划算得多。于是“社会街区”活动得以开展。休闲俱乐部就这样发展起来。

(3) 职业俱乐部

在这一时期,英国各种娱乐活动都发展很快,但都沾染上商业化的习气。在中产阶级占优势的时候,文学、艺术、体育都在向商品化发展,并随之摆脱了贵族的垄断,在广大群众中找到了市场。在这种情况下,职业俱乐部(尤其是职业体育

俱乐部)也在这个过程中得到发展。19世纪中叶,当时的英国业余选手已经被明确禁止获得奖金。该国随之出现了一大批以门票收入为生活来源的职业板球、拳击、网球和划船俱乐部和运动员。美国第一支职业体育代表队是1869年成立的职业棒球队,从此,美国开始有组织地开展职业体育,陆续成立了职业拳击、马术队。德国、法国、意大利、荷兰、俄国等国在这一时期也出现了营利性的职业体育队。

1860年,英国各地广泛地开展了橄榄球运动。1895年,国际橄榄球运动协会分裂,北英建立了自己的运动协会,它一开始就主张接纳和承认职业运动员,并对职业和业余橄榄球比赛作出规则上的区分。从此,橄榄球比赛分为业余和职业两种。橄榄球运动传入美国以后,立即出现了一大批职业性和业余性的俱乐部。1861年美国南北战争之前,已有几百支棒、垒球队。1869年,美国辛辛那提“红袜”队决定将从棒球比赛中获利的情况公诸于众,该队在公众的否定态度下坚持职业性,并获得了成功。1871年3月17日美国成立了国家职业棒球联合会,一些业余队也改为职业队。同年在美国纽约市还出现了第一个职业性的棒垒球协会——蒲拉耶斯职业性棒垒球运动协会,这个协会一直活动到1876年成立“棒垒球全国协会”为止。1902年,美国的“棒垒球全国协会”、“棒垒球美洲协会”和其他一些棒垒球协会组织共同制定了这项运动的统一规则。

除了1893年加拿大蒙特利尔创办世界性的职业冰球赛和1895年8月美国举行首场有酬金的橄榄球比赛之外,19世纪末20世纪初还成立了大批职业足球俱乐部。如1891年,佩那罗尔足球俱乐部成立,1899年11月,西班牙巴塞罗那足球俱乐部成立。

2. 发展期第二阶段俱乐部的特点

- 发展速度快,数量庞大。
- 俱乐部规模越来越大。
- 俱乐部类型丰富。
- 营利性俱乐部、职业俱乐部出现。
- 私密性降低,大众俱乐部出现。

随着俱乐部理念流行开来,兴趣相投的团队决定组织自己的俱乐部,从伦敦早期的简陋咖啡馆发展到今天的全球现象。其间会员的构成以及俱乐部的归属发生了相应的变化:在早期,俱乐部的会员几乎都是男性;而如今,俱乐部的会员包括男性、女性,有的甚至还包括他们的家人。有些俱乐部从建成到现在都属于他们自己的会员;有些俱乐部属于个体或社团,他们销售会籍、支付会址费用和所有开支;有些地方的俱乐部是由有相同兴趣爱好或相同社会地位的人组成的,新会员的加入是由现有会员的介绍或者是被特殊邀请。俱乐部唯一没有变化的是一直向新会员收取入会费用,会费用于会所的所有开支。

俱乐部理念的流行渗透到社会的各类群体中,各种各样的俱乐部雏形也随之逐步发展起来。各类主题俱乐部雏形如下:

(1)伦敦最古老、最封闭、最富有的俱乐部是佳瑞克俱乐部,1831年由国王的兄弟——苏塞克斯郡的公爵资助成立,俱乐部以18世纪的著名演员大卫·佳瑞克的名字命名,目的是创造一个演员和赞助人见面的机会,促进戏剧的发展。19世纪,许多著名的作家、画家、作曲家、演员都是佳瑞克俱乐部的会员,其中有作家狄更斯、作曲家爱加等。

(2)世界上最早的足球俱乐部是成立于1856年的剑桥大学联合会足球俱乐部(也有人认为1857年成立的谢菲尔德足球俱乐部是最早的足球俱乐部)。

(3)世界上最早的高尔夫俱乐部于1754年成立于苏格兰圣安德鲁斯市(St. Andrews)。

(4)全美最早的高尔夫俱乐部是1898年成立于纽约的圣安德鲁斯俱乐部(St. Andrews Club),这也是一个最早进行品牌连锁的俱乐部。

(5)共享型度假区(休闲俱乐部)于1964年创立于法国阿尔卑斯山区。

从俱乐部组织形式的角度来看,各类俱乐部的雏形如下:

(1)最早的会员制俱乐部成立于1974年美国加州沉默谷(Silent Valley)。

(2)最早的分时使用制俱乐部于1972年成立于美国加州鸟石瀑布(Bird Rock Fall)。

(3)最早的使用权制俱乐部于1960年成立于美国夏威夷Kauai岛。

(三)俱乐部发展第三阶段(20世纪20~80年代):逐步成熟期

这一时期的俱乐部发展情况比较复杂,总体来讲,在经济发展的大背景下,人们越来越注重自己休闲时间的合理使用,俱乐部的发展似乎走上了一条光明大道。不幸的是,接连爆发的第一次世界大战和第二次世界大战打破了这种连续的发展趋势。在世界大战期间,职业联赛被迫暂停,无论是体育俱乐部还是休闲俱乐部,无论是职业俱乐部还是业余俱乐部,都减少了活动次数,甚至停止活动并解散。两次世界大战给俱乐部的发展以沉重的打击。对于很多职业俱乐部,这种打击甚至是毁灭性的。

二战后,随着欧美大陆经济的恢复,在整个世界和平的环境下,俱乐部的发展又重新开始。战后的人们急需找到一种方式增多与人的交往,利用体育、休闲等方式丰富自己的生活,以忘记战争留下的阴影,俱乐部成了他们愈合心灵伤口的最佳场所。俱乐部的发展似乎到了一个“黄金时代”,不但迅速恢复到了战前的程度,而且仍在不断发展。在一个经济不断发展、相对稳定的环境下,俱乐部逐渐迈入了发展的成熟期。

(四)俱乐部发展第四阶段(20世纪80年代至今):成熟期

20世纪80年代之前,俱乐部的发展已经接近成熟。各种类型的俱乐部数量巨大,会员制俱乐部—非会员制俱乐部,营利型俱乐部—非营利型俱乐部,职业俱乐部—非职业俱乐部,乡村俱乐部—城市俱乐部,体育俱乐部—休闲俱乐部,大众俱乐部—私人俱乐部……随着全球经济一体化,俱乐部的发展已经进入了成熟时期,呈现出了一些新的特征:

1. 现代商业化管理制度

经过二百多年的发展,很多俱乐部的规模越来越大,性质也由原来的非营利性转为营利性。商业俱乐部、企业俱乐部或职业俱乐部甚至以赢利为目的。在这种背景下,很多俱乐部都进行了企业化运作,聘用职业经理人,建立现代商业化管理制度。需要说明的是,由于经济、社会、文化等方面的原因,俱乐部的范畴被扩大,虽然很多具有原始俱乐部特征的俱乐部仍然存在,但是更多的俱乐部已经不再是以前那种单纯的小规模、非营利性的会员制组织了。

2. 娱乐性质更强

社会生产效率提高的直接结果就是人们工作时间的减少、休闲时间的增加。对于每日生活紧张的人们,欢乐成为最“稀缺的资源”。俱乐部的活动可以缓解会员的工作压力,娱乐性质的活动越来越多地进入俱乐部,使这一时期的俱乐部具有更多的娱乐性质。

3. 俱乐部治理结构合理

在很多营利型俱乐部,随着会员的增多,俱乐部规模越来越大,组织结构也日趋复杂。多层、混乱的组织结构会降低信息的传递效率和准确性,加大不必要的成本,对于投资者和会员来讲,由于信息不对称的存在,俱乐部经营者的“道德风险”问题也会给俱乐部的经营带来麻烦。目前,很多规模较大的俱乐部,都有比较合理的治理结构,通过多种不同的方式对各个层面的管理者进行激励和监督。

4. 职业化成为俱乐部发展的一个方向

体育是一种世界通用的语言,随着体育运动的发展,观看体育赛事成了人们休闲、娱乐的一种新的方式。人们对各种项目越来越了解、越来越喜爱,希望欣赏到运动员更加精彩的发挥。这一切都给职业俱乐部的发展奠定了社会基础。职业俱乐部,尤其是职业体育俱乐部在这一时期如火如荼地发展起来,职业运动员的薪水越来越高,很多顶尖水平的运动员甚至成为了体育明星、娱乐明星。很多人也开始培养自己的孩子成为职业运动员。俱乐部的职业化与俱乐部的营利性息息相关。这里需要说明的是,职业化只是营利型体育俱乐部发展的一个方向,是这一时期部分俱乐部发展所体现的特征之一。

5. 俱乐部的定义范畴扩大

早期的俱乐部具有六大特征,俱乐部的定义也较为狭窄。随着俱乐部数量的

增多,政治、经济、社会等环境的变化影响,俱乐部的发展呈现出百花齐放的状态。部分俱乐部保留了原有的属性和特征,部分俱乐部打破了部分的属性和特征,一些俱乐部的规模变大,对会员入会申请的门槛也在降低;一些俱乐部的私密性降低,有的甚至变成了大众俱乐部;一些俱乐部开始把提高会员效益、服务会员的俱乐部宗旨转变为以赢利为目的……俱乐部的范畴在不断地被扩大,但由有共同特质的人组成这一根本特征没有发生变化。

对于俱乐部定义的讨论,我们将在下一章做详尽的分析。

6. 国际化程度加深

经济全球化推动了世界各地的人进行交流。一些俱乐部也赶上了国际化这趟高速列车。俱乐部的国际化体现在两个方向,一个方向是一些俱乐部在其他国家和地区建立自己的分会性质的组织,举行定期或不定期的活动,跨地域交流;另一个方向是一些营利型俱乐部在世界各地建立与其名称、性质、功能相同或相近的俱乐部,进行连锁经营,以获得更多的利润。

从俱乐部的基本属性来考虑,在人类社会发展的早期,类似俱乐部性质的组织就已经存在,经过长时间的发展,对于俱乐部定义的范畴在不断扩大,但其本质没有改变。

俱乐部的发展阶段,主要是根据时代的经济、社会背景,俱乐部的特征等进行划分。

第二节 国内俱乐部的发展情况

我国最早出现的以俱乐部命名的组织应该是出现在 20 世纪 40 年代的工人俱乐部,即具有工会性质的民间团体。新中国成立之后,为了丰富人民的生活动,在各个城市办起了文化宫和工人俱乐部,各个单位也都办起了工人俱乐部。俱乐部多是人们下棋、打牌、跳舞的场所。改革开放以后,中国才出现了真正意义上的俱乐部。本节总结了国内俱乐部发展的动因,同时对国内俱乐部的现状加以描述。

一、国内俱乐部发展的动因

McIntosh 和 Goeldner 将进入俱乐部活动的基本诱因分为四大类:生理上的、文化上的、人际上的以及地位与声望上的诱因,马斯洛更是将会员需要分为生理上的需要、安全上的需要、爱与归属感的需要、自我尊重的需要,以及自我实现的需要。

当众多的消费者都产生对俱乐部的需要时,即产生出一个足以使经营者赢

利的新兴市场,就会有相应的俱乐部供应者来占领这个市场,这一方面满足了消费者的需要,另一方面也促进了俱乐部的发展。国内俱乐部正是在满足消费者上述需要的情况下发展起来的。具体来说国内俱乐部发展的主要动因有以下几类:

(一) 商业交往

从20世纪70年代末中国开始改革开放后,国内商业的市场化程度逐步提高,国营企业、民营企业、私营企业都得到了巨大的发展,相应地,商业活动也日益增多。众多的公司高管阶层亟需一个相互认识、相互交流的平台。在这种背景下,一批以为会员提供商务交流平台为主要业务的商务俱乐部应运而生,如著名的长安俱乐部即是一个顶级的商务俱乐部。

案例 1.2.1

长安俱乐部的历史可以追溯到20世纪90年代中期。在成立之初,俱乐部就确定了发展主旨:提供高贵典雅的环境和尽善尽美的私人化服务,使俱乐部成为国内外知名企业家和各界精英宴请宾朋和商务酬酢的最佳选择。但长安俱乐部最能吸引企业家入会的地方是其商务活动:俱乐部每个月至少举办6次活动,以“商务”为重头戏,为企业高层的交往搭建了一个良好的平台,如银监会刚成立时,长安就请来证监会、银监会及几大国有银行、海外银行的领导举行金融投资论坛,起初预计邀请100多名会员参加,结果来了300多位。长安俱乐部有能力邀请到行业内最权威、最顶尖的人物,也相应掌握了富人阶层这个资源。据说,中关村“村长”段永基从来不去星级酒店谈事儿,而是选择长安俱乐部,因为这里的每个人都会给他私密而亲切、仿佛家人一般的照顾,而且绝不会打扰他。

(二) 休闲娱乐

社会经济的快速发展极大地促进了人民生活水平的提高,可支配收入的增多使人们产生了更多休闲层次的需求,而每年的100多个假日更是为这种需求的实现提供了可能,一些迅速致富的人士为了满足自我实现的需要更是需要一个能够体现自己身份的表现形式。于是,为满足这种需求的各种层次的俱乐部应运而生,例如著名的中体倍力健身俱乐部为广大的消费者提供了一个休闲娱乐的好场所。

案例 1.2.2

中体倍力健身俱乐部有限公司就是由中体产业股份有限公司与美国倍力健身公司强强联手共同创建的。2002年5月,中体倍力健身俱乐部第一家旗舰店——长安店正式开业,目前,中体倍力通过特许加盟体系迅速发展壮大,已经发展至20家俱乐部,绝大部分会员都是中高收入的都市白领。会员在工作之余在这里尽情地放松、锻炼,并接受私人教练的有针对性的指导,学习掌握正规的训练动作和技巧,学习如何正确饮食并缓解压力,而且还不断地调整训练流程,以

使自己能够充分享受训练的乐趣,达到休闲娱乐的目的。

(三) 营销策略

近些年来,国内大城市的房地产业持续升温,众多的房地产商为了增强自身楼盘的吸引力,吸引更多的购房者,在社区中引入了会所的概念。例如富力会所、棕榈泉会所等。此外,众多其他企业为了维护老客户、发展新客户,也纷纷建立俱乐部,如张裕建立的酒庄俱乐部。

案例 1.2.3

富力会会所拥有近2万平方米的建筑面积,上下共六层,紧邻富力城一期浩渺水面,并与富力“双子座”写字楼自然衔接。它是富力地产在北京打造的第一个超大型生态会所,旨在专为成功精英人士提供私家俱乐部休闲场所,创造真正属于知性群体的品位生活。富力会在北京首创六星级香薰俱乐部,为会员提供臻于完美的专业服务;此外,富力会还首次将英国最特色的花生吧引入中国,汇聚娱乐、休闲、康体、异国餐饮和几乎所有球类运动于一体,使客户感受高品位的生活;富力会2300平方米的星光泳池也成为一大亮点,置身其中,感受深邃幽蓝的夜空繁星闪烁,享受比星空更美的自然之趣,以此来吸引更多的中高层白领来入住富力城。

需要说明的是,俱乐部发展主要是这三方面的动因,不同类型的俱乐部的发展有不同的原因,俱乐部之所以能够在中国发展起来,归根结底主要是经济的发展、社会劳动效率的提高、社会文化等方面的影响。

二、国内俱乐部现状与发展

(一) 国内俱乐部发展背景

进入21世纪以来,一些工业发达国家相继步入以信息化为标志的、从工业经济到知识经济的“后工业”社会,与之相适应的是,未来人类的生活方式将进入一个以休闲娱乐为特征的时代。

休闲社会化的一个重要条件是人口的城市化。城市化为体育休闲活动提供了必要的设施条件,俱乐部的建设直接影响消费者需求的满足程度。城市化可以给居民提供更多的休闲场所、休闲方式,是俱乐部发展的推动力。20世纪下半叶以来,许多国家减少了人们的工作时间,增加了休闲时间,休闲成为现代化成熟以后发达国家日益看重的领域,“休闲时代”不再把休闲作为少数人的特权,而是视为大众共同享有。

中国1995年开始实行5天工作制;1999年又开始实施春节、“五一”、“十一”三个长假日,一年中有三分之一的时间都在休假;进入21世纪以后,把清明、端午、重阳、中秋等传统节日列为国家法定节日的呼声日渐高涨。如此发展,我们

的休闲时间还会增多。大量增加的闲暇时间必将进一步促进休闲俱乐部的发展。

(二) 高端俱乐部尚不成熟

高级俱乐部在中国目前尚未成为一个成熟的产业,主要表现在以下两个方面:

1. 定位不清晰

俱乐部的迅速发展首先要明确俱乐部的目的,并根据市场来确定为顾客提供的核心服务以及服务对象。

高端俱乐部的设施标准类似于五星级酒店,但俱乐部与酒店的最大区别在于:(1)俱乐部是为会员服务的,而酒店的服务对象是开放式的;(2)俱乐部给会员带来的更多的是人性化的服务和强烈的归属感,并有十分明显的地域性,而酒店为客人提供的是标准化的服务;(3)俱乐部为客人提供了一个交流的平台,而酒店并不提供类似的服务。

目前,国内大多数高端俱乐部类似于娱乐场所、酒店,未能明确使用层次,突出自己的特色,不知自身的特点是偏重商务交流,是侧重休闲,还是突出娱乐。对于企业来讲,没有特色就意味着没有生命力,这种无特色经营必定会导致企业的经营难以为继。

俱乐部定位不能够突出俱乐部自身特色的原因,除了俱乐部自身的原因外,还有来自社会环境的影响。有分析表明,俱乐部是一种贵族生活方式,中国的富人多数还没到这个层面,他们对俱乐部的要求还停留在对一个娱乐场所的要求,他们在入会时通常会问:有没有桑拿?有没有卡拉OK?一家国内高级俱乐部的老总对之也深有体会:有些会员自带茅台、五粮液到俱乐部狂饮,搞得酒气在俱乐部经久不散。

2. 人才缺乏

人才是企业赖以生存的一个重要的基础条件,但目前国内严重缺乏高端俱乐部的管理、服务人才,妨碍了俱乐部行业的发展。一些俱乐部虽然硬件很过硬,甚至超过国外,但缺乏能够运营俱乐部的人才,对俱乐部的经营模式一知半解,结果导致俱乐部难以塑造自己的特色形象,更不可能提供特色服务,致使俱乐部经营陷入困境。从消费者角度来看,既然俱乐部提供的东西和五星级宾馆差不多,人们为什么还要另付一笔高昂的入会费来俱乐部呢?金钟俱乐部曾与德国第二大拥有百年历史的俱乐部洽谈合作事宜,但最终不了了之,其原因就是这家德国俱乐部了解到,他们在中国难以找到一大批符合他们要求的俱乐部管理、服务人才。

(三) 大众型俱乐部迅速发展

在国外,俱乐部经过几百年的发展,现在已成为世界上大多数国家社会活动的一种主要的基层组织形式,其数量之多,范围之广,令人惊叹。我国俱乐部的发

展起步较晚,但改革开放之后,随着经济的迅猛发展,我国的俱乐部也开始迅猛发展起来,尤其是大众俱乐部。

1. 国家有较好的经济基础

俱乐部会员在具备基本生存能力的同时,要能够支付基本的会费,这依赖于国民经济的发展。据《中国统计年鉴 2005》,我国居民年平均消费达到 4 552 元,城镇居民更是达到 9 105 元;人均国民生产总值 10 561 元。这些经济上的条件极大地促进了大众型俱乐部的发展,国内体育俱乐部、健身俱乐部等雨后春笋般地出现就是一个有力的证明。

2. 有较充裕的业余时间

参加俱乐部活动要有较充裕的可自由支配的时间。综观世界上大众俱乐部发展比较好的国家,基本上都是实行每周五天、每天八小时工作制,业余参加自己喜爱的社会活动的时间比较充裕。

我国随着经济和科技的发展,近年来也实行了每周五天、40 小时工作制,人们的业余闲暇时间比较充足,这在时间上为会员参加俱乐部活动提供了保障,从消费者角度刺激了俱乐部的发展。

3. 有较大的市场

我国国民经济有了迅猛发展,城镇人均收入达到较高水平,这为俱乐部提供了发展所需的客源,加之我国人口众多,无疑这个客源市场是巨大的。巨大的市场容量成为俱乐部迅速发展的一个重要因素。

基于上述因素,我国的俱乐部如雨后春笋般地迅速涌现,涉及人民生活的方方面面:健身、购物、休闲、房产……

对俱乐部的研究不同于对于一般组织的研究,俱乐部有其自身的性质和特点,俱乐部的经营和管理也有其特殊的一面。如果仅仅将俱乐部的经营管理狭义地理解为一般组织的管理,那么这种理解未免过于狭窄甚至“小家子气”了。从第二章开始,我们将开始真正地认识俱乐部,了解其经营、管理的特殊性。

思考题

1. 俱乐部是如何萌芽、发展的? 俱乐部的萌芽和发展与经济发展的关系如何?
2. 处于发展时期每个阶段的俱乐部特性是什么?
3. 分析国内俱乐部的发展动因。
4. 总结我国俱乐部目前的发展状况。
5. 现在社会上的各种各样的俱乐部越来越多。试讨论俱乐部会不会朝着大众化的方向发展,并说明你的理由。